



Koning Arthur en de adviseurs van de stoelen in een kring

Wat is in deze tijd voor ons werk het hogere doel (de purpose of roeping)? Wat maakt ons werk mooi of lelijk?

door Ernst Jan Reitsma

Het valt mij op dat, waarschijnlijk mede door de coronacrisis, diverse collega's van alles op de markt brengen als ware het 'de heilige graal'. Ik werk 40 jaar waarvan 12 jaar als intern en 28 jaar als extern adviseur. En geloof me, ik deed dat ook (en wil het af en toe nog wel). In m'n eentje of met een paar collega's kwamen we dan iets moois tegen in de wetenschap of ergens in het buitenland. Dat maakte ons dan super enthousiast om iets nieuws, moois en vooral de oplossing voor veel te creëren. En natuurlijk droomden we ervan dat door de unieke, onderscheidende noviteit veel klanten zouden bellen om onze diensten te bestellen. We slingerden met een orgastisch genoegen het idee of het nieuwe product de markt in en hadden grote verwachtingen. En dan, dan gebeurde er eigenlijk niet zo veel. Was dat nou alles?

Bij nader onderzoek bleek dat de klanten het probleem niet hadden waar wij de oplossing voor hadden gevonden. Of klanten vonden het een veel te commerciële aanpak (lees: onnodige luxe of adviesbureau getetter) en een paar onwetende klanten wilden wel aan de slag. En dat lukte dan soms heel aardig en kon het toch nog wel iets worden. Maar niet waar we eerst

zo opgewonden over waren en waar we enorm in geloofden. We hadden immers de heilige graal gevonden en waren op weg schoonheid te creëren.

Placebo-consultancy en lelijk doen

Nu is het punt met de heilige graal dat het niet de bedoeling is dat die gevonden wordt. En zo gauw iemand in de buurt van de graal komt, arriveert een engel om het op een andere plek te verstoppen. De eeuwige zoektocht naar schoonheid en het licht moet vooral doorgang blijven vinden, want anders komen zingeving, bezieling en dus creativiteit in het geding en worden we allemaal vadsige tevreden adviseurs. Uit ervaring kan ik vertellen, dat moet je niet willen.

Een klant ziet een adviseur vaak als een autoriteit. Je weet of kunt iets beter wat op dat moment bij de klant nodig is. En als die autoriteit adviseert dat het echt tijd is om bijvoorbeeld aan zelfsturing te doen, dan nemen klanten dat graag aan. Je bent tenslotte een autoriteit. En vervolgens wordt een traject ontworpen, al dan niet samen met de klant om daarna een en ander in de organisatie te realiseren. Zal bekend klinken,

‘De eeuwige zoektocht naar schoonheid en het licht moet vooral doorgang blijven vinden, want anders komen onze zingeving, bezieling en dus creativiteit in het geding en worden we allemaal vadsige tevreden adviseurs.’

maar ik verwacht ook dat een aantal van de lezers van mening is dat zij geen autoriteit zijn. Maar dat is niet aan ons, het is de klant die dat bepaalt en er voor betaalt. Als wij worden gebeld of geraadpleegd zijn er (hoge) verwachtingen. En de hoogte van de verwachting is recht evenredig met het tarief of onze reputatie.

Ik raak daarom steeds onder de indruk van de observatie dat, als de adviseurs (ook van de diverse bekende bureaus) vertrokken zijn, in de organisatie een diepe zucht van verlichting wordt geslaakt en alles weer teruggaat naar het oude. En doodleuk is men vervolgens van mening dat het hele traject alleen maar voor verwarring en onrust heeft gezorgd en dat het veel te duur was. Behalve volgens de betrokkenen die het besluit namen. In een evaluatiegesprek met de beslissers kan het maar zo gebeuren dat zij wel enthousiast volhouden dat het goed heeft gewerkt en dat ze je terugbellen als er weer een klus is. Maar als je om concrete voorbeelden en observaties van de resultaten en effecten vraagt, blijft het vaak vaag, oppervlakkig en stil.

Ik sprak eens een directeur van een groot bedrijf die de vraag kreeg van een extern adviseur waarom er zoveel vlaggen voor het kantoor hingen. De directeur antwoordde: ‘Dat is om elke dag te vieren dat we het hier zonder externe adviseurs af kunnen.’ En een CEO hoorde ik tijdens een lunch een grap maken tegen een collega van een financieel adviesbedrijf. ‘Als iemand in jullie sector zelfmoord wil plegen, hoef je toch alleen

maar van je ego te springen?’ Ik dacht: wat gebeurt hier? Ik begreep er niet zoveel van totdat ik leerde hoe placebo eigenlijk werkt. Het gaat om de aandacht van de autoriteit voor de klant die zorgdraagt voor een positief effect zonder dat sprake hoeft te zijn van een werkende stof. In die toestand ‘slikt’ de klant een oplossing die daarna lijkt te werken doordat het juiste gedrag wordt veroorzaakt. Daarover kun je minimaal twee vragen stellen: laat de klant het gedrag zien door de oplossing of omdat de autoriteit die verwachting heeft opgeroepen? Het is namelijk bekend dat verwachtingen een cruciale factor zijn bij het oproepen van gedrag. En om dat te controleren stellen we een tweede vraag: wat gebeurt er als de externen de organisatie verlaten? Ontwikkelt de oplossing zich door of keert veel terug naar de startsituatie? In dat laatste geval is wat mij betreft sprake van placebo-consultancy. En eerlijk, het is me vaak overkomen. En daardoor leerde ik dat veel factoren van invloed zijn als het placebo of echt is, ook aan de kant van de klant. Maar om te stellen dat de klant kennelijk niet echt wilde en het dus ook niet echt heeft geïntegreerd, vind ik een voorbeeld van de arrogantie van ons vak. Wellicht dat de directeur of de CEO hier ervaring mee had.

Noviteit of het Scherder-effect?

Mooie voorbeelden van graal-achtige verschijnselen op de huidige markt zijn werkgeluk en breinleren. De werking van het brein en wat we daarvan kunnen leren, houdt mij al een paar jaar bezig. En daardoor

meen ik te weten, dat wat ik over breinleren lees op het web, helemaal niets nieuws omvat, laat staan een of een noviteit is (het woord breinleren is wat Tjip de Jong betreft een pleonasme). Ik zet enkele bronnen over brein en leren op een rij. In eerste instantie wil ik de filosofie noemen. De wetenschap die al heel oud is en als geen ander weet heeft van denken en het brein. Een mooi voorbeeld daarvan is het socratisch gesprek. Een fraaie manier om het brein te activeren. In tweede instantie natuurlijk de psychologie. Het vak dat het gedrag van de mens onderzoekt en daarbij in vrijwel alle gevallen uitkomt bij de werking van ons brein. Denk aan de Rationele Emotieve Therapie (RET), Gestalt Therapie of de *Acceptance Commitment Therapie* (ACT) om maar wat voorbeelden te noemen. De psychologie is druk met het brein sinds William James (19e eeuw). En dan denk ik aan het boek *The Mechanism of Mind* waarin Edward de Bono behoorlijk precies beschrijft hoe het brein functioneert en wat dat betekent voor creatief of lateraal denken. Het boek is uit 1969. Ik werkte vijf jaar samen met De Bono en weet daardoor dat het zijn visie en droom was het leven en leren te verbeteren door het denken te verbeteren. De Zes Denkhoeden en het fameuze STEPS (CoRT) programma voor onder anderen kinderen en jongeren zijn tevens van zijn hand. Begin jaren tachtig van de vorige eeuw volgde ik een cursus van Tony Buzan, toen baas van de Learners Method Group, de geboorteplaats en bakermat van het *Mindmapping*. En als er nu één concrete toepassing is die rekening houdt met hoe het brein werkt (zuurstof, spelen, kleur, beelden, tekenen, notities zoals de dendrieten in hersenen functioneren), dan is het wel Mindmapping. Tony kon er uren, zeer boeiend over vertellen. En toen maakte ik eind negentiger jaren kennis met Herrmann International, opgericht door Ned Herrmann die in nauwe samenwerking met General Electrics (in de VS) en een aantal universiteiten de *Whole Brain Methodology* ontwikkelde. Een metafoer of model dat inzichtelijk maakt hoe mensen eigen denk- en com-



municatievoorkeuren ontwikkelen. En wat dat kan betekenen voor persoonlijke effectiviteit, teamwerk, organisatieontwikkeling en bijvoorbeeld leiderschap. En dan *last, but certainly not least* het Centrum Brein & Leren van Jelle Jolles. Wetenschappers denken daar al jaren na over de toepassing van neurowetenschappen in leerprocessen.

Kortom, breinleren lijkt een noviteit omdat op dit moment sprake is van wat ik het Scherder-effect noem. Eric Scherder doet veel goed door een uiterst complex onderwerp dichter bij de mensen te brengen en hanteerbaarder te maken. Prima. Dat collega-adviseurs en -trainers er enthousiast van worden, ook helemaal goed. Maar breng het niet als een niche of noviteit, want je zet jezelf wat mij betreft voor gek. En zeker als ik zie hoe het 'medicijn' op de markt wordt aangeboden. 'Met Human Brain Development heeft u (de klant) de knoppen in handen om medewerkers ... (prachtige teksten)', maar lees: harder te laten werken. Als het een kwestie van knoppen of simpele technieken zou zijn geweest, dan hadden we al heel

wat neurologische problemen weten op te lossen. En bovendien, het klopt dat het brein positieve stoffen aanmaakt als het goed wordt aangesproken en fijne belevingen waarneemt, maar dat doet het brein ook als iemand een negatief ingestelde persoon is. Dat komt door de bekrachtiging van zijn of haar negatieve wereldbeschouwing en houding (het zie-je-wel effect). Je kunt heel negatief en kritisch zijn en je daar heerlijk bij voelen. Flauwe grappen maken, oppervlakkige humor, plagen, pesten en roddelen kunnen heel fijn zijn om samen te doen. De aanmaak van dopamine vindt plaats als de hersenen iets waarnemen dat in overeenstemming is met de verlangens en verwachtingen van iemand. Daarbij maakt het brein geen onderscheid tussen goed en kwaad. Dus 'knoppen waar je aan kunt draaien'? Ik zou er een beetje mee willen oppassen, maar ach, aan de andere kant gaat het al jaren zo. Het houdt je van de straat, zorgt voor veel variatie en kortstondig werkgeluk. En bovenal, placebo-consultancy gaat over veel, heel veel geld. En daar draait het om. Toch?

De schoonheid van ons vakgebied

Koning Arthur en de Ridder van de Ronde Tafel is voor zover ik weet een mythe. Het zou volgens enkelingen geleid kunnen hebben tot het ontstaan van de Tempelridders. Het blijft gissen. Maar een mooi verhaal vind ik het zeker! Een verhaal dat gaat over gericht zijn op het hogere (de heilige graal), over *noblesse oblige* (de medemens tot steun, dienstbaarheid) en de hoofse liefdes (Lancelot en Guinevere) om uiteindelijk te vertellen over het belang van trouw zijn aan jezelf en jouw diepste waarden. Het is een van die prachtige riddermythen waar Don Quichot zo graag de draak mee stak.

Veel van wat nu door de duizenden zzp'ers, netwerken en bureaus, tegen soms bodemtarieven, wordt aangeboden, is vaak gewoon op internet of via een seminar te verkrijgen. Als een klant wat meer tijd zou nemen en wat meer zelfvertrouwen zou hebben, dan konden veel opdrachten uit de markt genomen worden. Daardoor zou de denk- en daadkracht van onze branche beschikbaar komen om klanten te helpen bij de échte

vraagstukken die er liggen. Daarbij is niet alleen goed advies belangrijk, maar ook het vertrouwen winnen van de klant waardoor hij of zij met de adviseur mee op pad wil naar beter. De graal bestaat niet, de ultieme oplossing voor alle organisatieproblemen al helemaal niet en dat organisaties permanent in transformerende ontwikkelingen verkeren, is blijkbaar iets waar veel mensen nog steeds aan moeten wennen. Net als ieder mens is een organisatie altijd op zoek naar systemische heelheid waardoor 'alles' vloeiend verloopt. Het is normaal en hoort bij het ontwikkelproces dat organisaties regelmatig van het pad raken (om te leren) en dat externe begeleiding nodig is. Om toe te voegen wat ontbreekt en nodig is om weer in balans te komen en de reis voort te zetten. Dat is de schoonheid van ons vak en ik hoop dat ik met dit essay de morele en ethische kant van ons werk weer wat opgepoord heb.

Ernst Jan Reitsma is organisatieadviseur bij Rijnconsult.

